ISSN 1710-2324

Travail Québec

Volume 3, numéro 2 Automne 2006

Mot de la rédaction

La notion de l'ancienneté, vous connaissez?

Bien que ce principe soit assez répandu, qu'en est-il de son utilisation dans les conventions collectives et quels sont les défis contemporains auxquels il peut être associé?

L'équipe de la revue Regards sur le travail vous propose d'approfondir ce sujet en deux volets. Vous retrouverez dans ce numéro une présentation des principales caractéristiques de la notion d'ancienneté, ainsi qu'un portrait statistique sur l'application de ce principe dans les conventions collectives actuellement en vigueur au Québec. Lors de la diffusion du numéro subséquent, le second volet mettra davantage l'accent sur le lien entre l'ancienneté et les nouvelles réalités du marché du travail. Nous espérons que ce thème, traité sous deux angles différents, saura susciter votre intérêt et prolonger le plaisir que vous avez à nous lire.

Nous désirons également attirer votre attention sur l'analyse de la recommandation portant sur la relation de travail, présentée à la dernière Conférence internationale du travail.

Bonne lecture et merci de nous être fidèle.

L'équipe de la revue

SOMMAIRE

Mot de rédaction

Article de fond

Le principe d'ancienneté dans les conventions collectives au Québec 2

Résumés de recherches

La conciliation travail-famille dans les MRC de Bellechasse, Lévis et Lotbinière 13

Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de gestion des ressources humaines et de l'organisation du travail 16

Démarches vécues en entreprises

Maintenir une position de chef de file dans l'aérospatiale : l'enjeu des relations du travail chez Bombardier Aéronautique au Québec 20

Analyse d'un événement

L'Organisation internationale du Travail adopte une recommandation sur la relation de travail 24

Politique éditoriale 28

2007-02508/

Article de fond

Le principe d'ancienneté dans les conventions collectives au Québec

Par Josée Marotte[1]

Introduction

Le ministère du Travail dispose d'une banque de données compilant l'ensemble des conventions collectives conclues et déposées, ce qui constitue une source précieuse d'information sur les relations du travail au Québec. Nous nous sommes intéressés à voir comment s'applique le principe d'ancienneté dans les conventions collectives actuellement en vigueur au Québec. L'ancienneté est considérée comme l'un des fondements guidant la très grande majorité des actions dans le monde des relations du travail, particulièrement dans les milieux syndiqués. Les clauses de convention collective reconnaissant l'ancienneté sont nombreuses et on peut même affirmer que pratiquement toutes les ententes en contiennent.

Dans le cadre du présent article, nous allons d'abord revenir aux sources en examinant l'origine de la notion d'ancienneté, ses différentes composantes et caractéristiques ainsi que ses modalités d'attribution. Par la suite, nous analyserons différentes statistiques extraites de l'examen des conventions collectives.

I. Origine, caractéristiques et modalités d'attribution de l'ancienneté

La notion d'ancienneté peut être traitée sous plusieurs aspects : ses origines, ses caractéristiques et ses modalités d'attribution. Il est question également de la définition même du principe, ainsi que de son rôle et de ses différents types d'application.

Origine et définition

Un retour dans le temps est nécessaire lorsque l'on tente de retracer l'origine de la notion d'ancienneté. Il semblerait que les traitements et les égards particuliers dont faisaient l'objet les personnes les plus âgées dans les plus vieilles civilisations sont à la base de cette notion[2]. L'ancienneté telle qu'on la connaît aujourd'hui serait ainsi une adaptation industrielle de cette réalité qui donnait la priorité aux aînés[3].

Avant de faire partie intégrante d'une très grande majorité de conventions collectives en Amérique du Nord, l'ancienneté s'est manifestée dans divers milieux à travers le monde. Par exemple, en Chine à partir de l'an 962, une règle d'ancienneté prévalait pour les promotions dans l'administration publique. À la fin du XVIII[e] siècle dans la bureaucratie prussienne, les récompenses et les promotions étaient octroyées en tenant compte de la durée de service. Au milieu du XIX[e] siècle, les promotions dans l'administration publique britannique étaient liées à l'ancienneté. Aux États-Unis, l'armée a utilisé un principe lié à l'ancienneté dès 1833, tandis qu'une réforme de l'administration publique en 1867 a établi ce même principe[4].

Toujours aux États-Unis, mais cette fois-ci dans le secteur privé, le principe de l'ancienneté se serait d'abord manifesté dans le domaine des chemins de fer. Les employés de ce secteur ont été les premiers à obtenir l'application du principe d'ancienneté, surtout pour faire le choix des itinéraires. Les clauses d'ancienneté ont été de plus en plus en demande de la part des syndicats pour combattre les effets négatifs, sur les travailleurs, du libéralisme économique et de l'industrialisation. D'ailleurs, l'Union des typographes aux États-Unis a été l'une des organisations qui se sont battues pour faire reconnaître l'ancienneté de ses membres. Certaines conventions collectives du secteur

---

1. L'auteure est agente de recherche en relation du travail à la Direction des données sur le travail et des décrets au ministère du Travail.

2. Gerard HÉBERT, *et al.*, *La convention collective au Québec*, Gaëtan Morin éditeur, 2003, p. 162.

3. Carl GERSUNY, « Origins of Seniority Provisions in Collective Bargaining », *Labor Law Journal*, vol. 33, no 8, août 1982, p. 523.

4. *Ibid.*, p. 520.

des industries manufacturières comportaient des clauses de reconnaissance de l'ancienneté dès 1920. Par contre, l'essor du principe est survenu de 1935 à 1950 avec le développement du syndicalisme industriel[5]. Depuis ce temps, les clauses de convention collective reconnaissant l'ancienneté sont de plus en plus nombreuses, si bien que l'on en retrouve dans la plupart de celles-ci.

Plusieurs ouvrages traitant de différents thèmes liés aux relations du travail donnent une définition du principe de l'ancienneté. Dans le Dictionnaire canadien des relations du travail[6], elle est ainsi définie :

> « Durée du service, généralement continu, d'un travailleur dans un emploi ou pour une entreprise. L'ancienneté, qui est généralement assortie de droits et de privilèges, peut se calculer selon la durée d'un emploi à un même poste, dans un même département, un même établissement, dans une même entreprise, voire dans une même profession ou dans un même secteur industriel. »

La Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse a déjà aussi défini, de manière plutôt juridique, la notion d'ancienneté comme étant « la durée de service d'un travailleur attributive d'un statut auquel certains droits sont associés[7] ».

La définition même de l'ancienneté conduit certains auteurs à affirmer qu'il s'agit d'un instrument de discrimination, car il permet de favoriser des travailleurs au détriment d'autres salariés[8]. Les sections qui suivent permettent de comprendre comment cette discrimination, s'il en est une, se traduit dans le contexte des relations du travail.

Caractéristiques et modalités d'attribution

La notion d'ancienneté joue un rôle clé dans les milieux de travail puisqu'elle permet d'éviter des conflits entre l'employeur et le syndicat, mais aussi entre les employés d'une même organisation. Ce principe établit un moyen de protection des emplois de certains travailleurs et de différents avantages[9]. Cette garantie de préférence à certains travailleurs donne tout son sens à l'expression anglaise bien connue « last in, first out[10] ».

À la base, le principe d'ancienneté tend à exclure l'arbitraire et l'injustice en établissant un critère objectif pour mettre en place un ordre de priorité pour l'attribution de bénéfices liés à l'emploi. L'application des règles de l'ancienneté permet donc d'éviter tout favoritisme[11].

L'ancienneté est souvent rattachée aux situations de promotion ou de licenciement. Par contre, il est important de mentionner qu'elle a aussi d'autres utilités. Elle est souvent appliquée, entre autres, pour déterminer la durée des vacances, le choix des quarts de travail et le droit aux heures supplémentaires.

Dans la revue de la littérature, ces différents rôles de l'ancienneté sont reflétés dans les notions d'ancienneté-concurrence et d'ancienneté-bénéfice. Ainsi, l'ancienneté-concurrence[12], aussi appelée l'ancienneté relative[13], sert à mettre fin à une situation où les employés sont en concurrence entre eux pour obtenir un avantage offert par l'employeur ou pour fuir une situation préjudiciable. Dans ce cas, l'ancienneté détermine les droits des salariés lorsque se présentent, par exemple,

---

5. *Ibid.*, p. 521.
6. Gérard DION, *Dictionnaire canadien des relations de travail*, Les Presses de l'Université Laval, 1986, p. 24.
7. Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (Québec), *Accès à l'égalité, ancienneté et discrimination*, 1993, p. 13.
8. Gérard HÉBERT, *et al.*, *op. cit.*, p. 160.
9. *Loc. cit.*
10. La traduction libre de cette expression est : « dernier entré, premier sorti ».
11. *Ibid.*, p. 161 et Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (Québec), *op. cit.*, p. 14.
12. Gérard HÉBERT, *et al.*, *op. cit.*, p. 161 ; Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, *op. cit.*, p. 14 ; Christian BRUNELLE, *Discrimination et obligation d'accommodement en milieu de travail syndiqué*, Les Éditions Yvon Blais , 2001, p. 324 et DULUDE, *op. cit.*, p. 8.
13. Guylaine VALLÉE, *La nature juridique de l'ancienneté en droit du travail : une comparaison des droits québécois et français*, Université de Montréal, document de recherche, École de relations industrielles, 0829-0121, 1994, p. 4.

des opportunités de promotion ou des menaces de licenciement. Toujours selon les mêmes auteurs[14], dans le cas de l'ancienneté-bénéfice, aussi dénommée l'ancienneté absolue ou de service, elle est utilisée pour gratifier les travailleurs pour la longévité de leur état de service chez l'employeur. Le rôle de l'ancienneté consiste alors uniquement à donner un bénéfice lié à l'emploi, à un salarié sans qu'un autre ne soit pénalisé (par exemple, le nombre de jours de vacances).

Les descriptions de ces deux concepts montrent bien que le rôle de l'ancienneté en droit du travail a une double fin, « soit comme seuil permettant l'acquisition de droits ou d'avantages, soit comme critère créant une hiérarchie entre les salariés[15] ».

Après avoir abordé les deux principaux rôles de l'ancienneté, il est important de savoir qu'il existe différents types d'ancienneté qui sont généralement associés à la portée de cette dernière dans l'entreprise (souvent décrite comme les unités d'ancienneté).

Le concept d'ancienneté peut être défini comme ayant différentes portées possibles selon les choix des employeurs et des employés. Les unités d'ancienneté les plus courantes sont l'entreprise, l'établissement, le département, la fonction ou le poste. On peut aussi parler d'ancienneté professionnelle, mais cette dernière est beaucoup moins fréquente. Une même convention peut comporter plusieurs de ces aires d'application de l'ancienneté selon le sujet abordé. Par exemple, la durée de service à l'intérieur d'un même établissement peut déterminer la durée des vacances, tandis que l'ancienneté de département pourra être privilégiée au moment de l'attribution d'une promotion.

L'application de ces divers types de clauses d'ancienneté peut être guidée par deux principes. Premièrement, on peut uniquement prendre en considération l'ancienneté pure et simple, aussi appelée clause d'ancienneté à portée absolue. Dans une pareille situation, l'ancienneté est donc le seul critère dont il est tenu compte au moment de l'attribution de certains avantages liés à l'emploi, de l'octroi d'une promotion ou dans une situation de mise à pied. Deuxièmement, l'ancienneté modulée ou mitigée peut également être employée. Les employeurs qui privilégient ce type d'application de l'ancienneté au moment d'une promotion ou dans une autre situation peuvent faire entrer en ligne de compte d'autres facteurs comme la compétence[16]. Ces facteurs additionnels seront utilisés à divers niveaux. Lorsqu'une clause prévoit un partage de l'importance entre l'ancienneté et la compétence, il existe « deux types prédominants de dosage de ces éléments[17] » : l'ancienneté et la compétence normale et l'ancienneté et la compétence égale. Dans le premier cas, la liste d'ancienneté sera examinée pour identifier le travailleur le plus expérimenté qui possède également la compétence nécessaire, normale, suffisante ou minimale dans l'octroi d'un poste ou d'une promotion. Dans le deuxième cas, soit l'ancienneté et la compétence égale, les salariés sont d'abord comparés entre eux quant à leurs qualifications. L'ancienneté constitue un critère de sélection seulement si des employés ont des compétences égales. C'est donc dire qu'un employé récemment embauché qui possède des qualifications supérieures aux employés en place pourra être privilégié dans l'octroi d'un poste chez l'employeur qui fait appel à la règle de l'ancienneté et la compétence égale.

Les modalités d'attribution de l'ancienneté peuvent parfois être considérées comme étant un simple calcul technique. Cependant, il faut noter que certaines situations particulières amènent l'employé à accumuler, à conserver ou à perdre son ancienneté.

En ce qui concerne l'acquisition de l'ancienneté, il semble être d'usage commun de reconnaître l'ancienneté dès qu'un employé termine sa période de probation. D'ailleurs, cette période sera incluse rétroactivement dans le calcul de l'ancienneté[18].

---

14. Voir les notes 12 et 13.

15. Guylaine VALLÉE, *op. cit.*, p. 4 ; Christian BRUNELLE, *op. cit.*, p. 324.

16. Christian BRUNELLE, *op. cit.*, p. 325 ; Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, *op. cit.*, p. 14 ; Louise DULUDE, *op. cit.*, p. 8 ; Kathryn MACLEOD, *The Seniority Principle: Is it Discriminatory?*, Industrial Relations Centre Queen's University at Kingston, 1987, p. 8.

17. Jean GÉRIN-LAJOIE, *Les relations du travail au Québec*, Gaëtan Morin éditeur, 2004, p. 206.

18. Gérard HÉBERT, *et al.*, *op. cit.*, p. 167.

Dans les cas d'absence du travail, différentes règles de conservation et d'accumulation de l'ancienneté peuvent s'appliquer selon les conventions collectives. Dans certaines circonstances, l'employé absent conserve et continue d'accumuler son ancienneté. C'est le cas lorsqu'un employé s'absente, par exemple, pour cause de lésion professionnelle[19]. D'autres situations ont toutefois des conséquences différentes à cet égard : tout en conservant l'ancienneté acquise, parfois pour une période de temps limitée, le salarié peut cesser d'en accumuler. C'est généralement ce qui se passe lorsqu'il y a des mises à pied dans une entreprise[20]. Les parties peuvent aussi entériner différents aménagements concernant ce type de clauses.

Généralement, lorsque la relation d'emploi entre l'employeur et le salarié est brisée, l'ancienneté de ce dernier est perdue. Cependant, la convention collective peut mentionner des cas où un salarié conserve son ancienneté pendant une période limitée de temps malgré une mise à pied ou une absence pour cause de maladie, par exemple. Lorsque le délai déterminé est écoulé, le salarié perd alors l'ancienneté qu'il avait accumulée.

II. Portrait statistique des clauses d'ancienneté dans les conventions collectives

Méthodologie (échantillonnage)

Le ministère du Travail du Québec analyse les conventions collectives d'abord déposées à la Commission des relations du travail (CRT) et transmises par la suite au Ministère. L'univers des conventions collectives analysées comprend celles du secteur privé dont les unités de négociation regroupent 50 salariés et plus, ainsi que toutes les conventions du secteur public[21], peu importe le nombre de salariés visés.

Les statistiques de la présente étude renvoient aux conventions collectives de dernière génération actuellement en vigueur, soit les conventions dont la date de dépôt est la plus récente. Dans notre échantillon, les conventions collectives expirées depuis plus de trois ans et non renouvelées, en date du 15 mars 2006, moment de l'extraction des données de la banque d'information, ont été exclues.

L'univers de référence retenu est composé de 3 828 conventions collectives visant 525 326 salariés. Les résultats de l'analyse de chacune des variables proposées pourront être subdivisés selon les secteurs public et privé, le grand secteur d'activité économique (primaire, secondaire et tertiaire), la taille de l'unité de négociation et l'affiliation à une organisation syndicale. Le tableau suivant dresse un portait sommaire de notre échantillon au regard des différents secteurs d'activité.

Secteur d'activité	Nombre de conventions	%[1]	Nombre de salariés	%
Primaire	107	3	16 748	3
Secondaire	1 261	33	191 543	36
Tertiaire	2 460	64	317 035	60
Privé	3 128	82	419 955	80
Public	700	18	105 371	20
Ensemble	3 828	100	525 326	100

1. Les données sont arrondies à l'unité.

Les clauses portant sur l'attribution des promotions, des postes vacants et des procédures de mise à pied

Les dispositions de la convention collective relatives à l'importance de l'ancienneté dans l'attribution des promotions et des postes vacants, ainsi que dans l'ordre des mises à pied, sont analysées en fonction de cinq catégories de situations possibles : l'ancienneté prime pour autant que les qualifications soient suffisantes, l'ancienneté prime lorsque les qualifications sont équivalentes, l'ancienneté seulement, la convention est muette à ce sujet et d'autres types de dispositions. De plus, soulignons que la mise à pied est, contrairement au licenciement, une perte normalement temporaire de l'emploi.

19. La loi prévoit cette situation : *Loi sur les accidents de travail et les maladies professionnelles*, L.R.Q., c. A-3.001, art. 235.

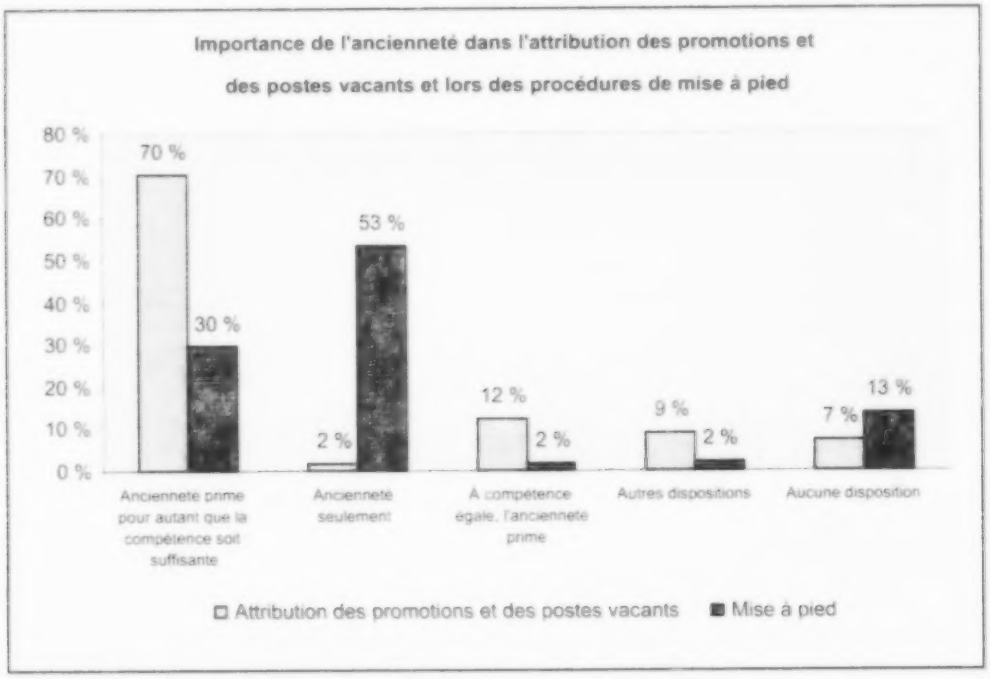
20. Gérard HÉBERT, *et al.*, *op. cit.*, p. 169.

21. Le secteur public englobe ici le secteur parapublic, les organismes gouvernementaux et les sociétés d'État (secteur péripublic), la fonction publique ainsi que le secteur municipal.

Le graphique 1 montre que les règles d'application de l'ancienneté sont différentes selon qu'il s'agit de l'attribution d'une promotion et d'un poste vacant ou de l'ordre des mises à pied.

ententes écrites privilégient l'ancienneté pour autant que celui qui en a le plus puisse accomplir les tâches normales du travail, faute de quoi il peut être mis à pied au profit d'un employé moins ancien. Ce type de clause vise 26 % des salariés de l'échantillon.

Graphique 1



Au regard de l'ensemble des conventions faisant partie de notre univers, 70 % font primer l'ancienneté pour autant que les qualifications soient suffisantes dans une situation éventuelle de promotion ou de poste vacant à combler (66 % des salariés visés par notre échantillon). Il y a aussi 12 % des conventions collectives qui font référence au principe de l'ancienneté et la compétence égale dans ces cas.

En ce qui a trait à la mise à pied, 53 % des conventions collectives, regroupant 50 % des salariés, stipulent l'ancienneté seulement comme critère. Par ailleurs, les attributions de promotion ou de poste vacant sont très peu touchées par ce critère (2 %).

Le deuxième critère le plus fréquent dans les conventions collectives guidant l'ordre des mises à pied est celui des qualifications suffisantes : 30 % des

La répartition des résultats concernant l'importance de l'ancienneté dans l'attribution d'une promotion ou d'un poste vacant selon les secteurs privé et public montre que 70 % des conventions collectives du secteur privé, regroupant 52 % de l'ensemble des salariés visés par notre univers, favorisent l'ancienneté dans la mesure où la compétence est suffisante. Le secteur public est comparable avec 69 % de ses conventions qui utilisent ce même critère. Par contre, les salariés de ce secteur régis par cette règle d'ancienneté représentent 14 % de l'ensemble des salariés. Dans une mesure beaucoup moindre, la deuxième catégorie en importance est l'ancienneté et la compétence égale. Ce critère d'application de l'ancienneté est un peu plus privilégié par le secteur public, soit 16 % des conventions de ce secteur contre 11 % pour celles du secteur privé.

En ce qui a trait à l'ordre des mises à pied, les conventions collectives du secteur privé privilégient l'ancienneté comme seul critère dans une proportion de 59 %, visant 45 % des salariés de l'échantillon. Près de 30 % des conventions de ce secteur stipulent un recours à l'ancienneté en autant que les qualifications soient suffisantes, ce qui en fait le deuxième type de clause le plus répandu dans le secteur privé. Quant au secteur public, un peu plus de 40 % des ententes écrites ne prévoient pas de disposition concernant l'importance de l'ancienneté dans l'ordre des mises à pied (10 % des salariés). Cette situation s'explique peut-être parce que plusieurs conventions collectives du secteur public offrent à leurs employés la sécurité d'emploi. Il n'y a donc pas nécessairement lieu de prévoir des procédures à cet effet. L'importance du nombre de conventions du secteur public muettes en cette matière fait en sorte que l'ancienneté seulement est le premier critère privilégié dans ce secteur (30 %), précédant de très peu l'ancienneté et la compétence normale avec 28 % des conventions.

En résumé, l'importance de l'ancienneté dans l'attribution d'une promotion ou d'un poste vacant ne semble pas être caractérisée par l'appartenance à l'un ou l'autre de ces secteurs, mais diffère significativement au moment des mises à pied.

La deuxième ventilation des données s'effectue selon les grands secteurs d'activité (primaire, secondaire et tertiaire). L'analyse des clauses concernant les promotions et les postes vacants indique les mêmes tendances que celles énoncées précédemment quant à ces situations, peu importe le secteur d'activité dans lequel les conventions collectives sont signées. Ainsi, dans le secteur primaire, 60 % des conventions accordent la primauté à l'ancienneté, à la condition que les qualifications soient suffisantes. Dans les secteurs secondaire et tertiaire, cette proportion atteint respectivement 73 et 69 % — à noter que cette dernière proportion regroupe la plus forte représentation de salariés avec 39 %. Quant au critère de l'ancienneté en rapport avec les compétences égales, nous le retrouvons dans les conventions dans une proportion qui varie entre 10 et 26 %.

Au sujet de l'ordre des mises à pied, la distribution des résultats indique que tous les secteurs privilégient les mêmes types d'application de l'ancienneté, mais à des degrés différents. Ainsi, l'ancienneté seulement est le critère sur lequel on s'appuie prioritairement, et ce, pour les trois secteurs, soit 57 % des conventions dans le secteur tertiaire (visant 31 % de l'ensemble des salariés), 48 % dans le secteur secondaire et 44 % dans le secteur primaire. Le recours à l'ancienneté en autant que les qualifications soient suffisantes est la deuxième clause la plus fréquente avec des pourcentages variant de 25 à 38 %.

Les résultats de l'analyse des conventions collectives peuvent aussi être présentés selon la taille de l'unité de négociation. Les unités de 1 à 199 salariés constituent les unités de petite taille, celles de 200 à 499 salariés sont considérées comme de taille moyenne et les grandes unités doivent compter plus de 500 salariés.

La variable de l'importance de l'ancienneté au moment de l'attribution d'une promotion ou d'un poste vacant est toujours guidée par les deux méthodes d'application de l'ancienneté énoncées précédemment, peu importe la taille des unités de négociation. La plus fréquente, et de loin, est toujours l'ancienneté et la compétence normale, tandis que la deuxième est l'ancienneté et la compétence égale. Cependant, les pourcentages sont relativement différents : ils varient, selon les unités, de 62 à 71 % pour la première et de 11 à 21 % pour la seconde.

La répartition des données concernant l'importance de l'ancienneté dans l'ordre des mises à pied selon la taille des unités de négociation démontre que l'ancienneté seulement est le type de clause privilégié par les différents groupes. Plus de la moitié des conventions de petite et de moyenne taille mentionnent un recours à cette option, comparativement à 45 % des conventions des grandes unités. Les unités de négociation de 500 salariés et plus se distinguent des autres groupes puisque 26 % de celles-ci ne prévoient pas une telle clause au moment de la mise à pied, tandis que les autres unités privilégient l'ancienneté pour autant que les qualifications soient suffisantes, dans les proportions de 30 % pour les petites unités et de 25 % pour les moyennes.

Enfin, la répartition des résultats concernant les promotions et les postes vacants selon l'affiliation syndicale indique que c'est le principe de l'ancienneté et les compétences normales qui est majoritairement privilégié. Cependant, on peut noter que plus de 20 % des conventions signées par la Centrale des syndicats du Québec (CSQ) ainsi que par les syndicats indépendants sont muettes à ce sujet.

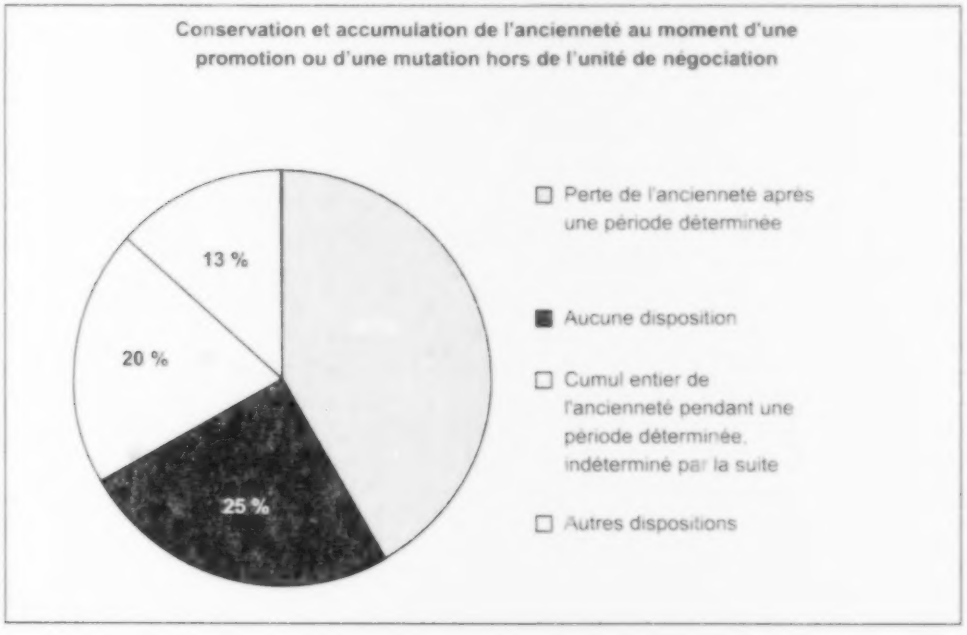
La majorité des grandes organisations syndicales semblent privilégier le même critère d'application de l'ancienneté quand il s'agit de l'ordre des mises à pied. L'ancienneté comme seul critère est retenu majoritairement par la Confédération des syndicats nationaux (CSN), la CSQ, la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ) ainsi que par les syndicats indépendants. La Centrale des syndicats démocratiques (CSD), quant à elle, utilise plus fréquemment la règle de l'ancienneté pour autant que les qualifications soient suffisantes.

Les clauses portant sur la conservation et l'accumulation de l'ancienneté au moment d'une promotion ou d'une mutation hors de l'unité de négociation

Il faut d'abord noter que ce type de clause trouve application lorsque la promotion ou la mutation hors de l'unité de négociation implique un changement de statut pour le salarié, c'est-à-dire qu'il devient non syndiqué.

Le graphique 2 révèle que 42 % des conventions collectives prévoient la perte de l'ancienneté après une période déterminée. Ces clauses visent 38 % de l'ensemble des salariés de l'échantillon. Le quart des conventions collectives analysées, touchant 28 % des salariés, ne contiennent pas de disposition à propos des conséquences de telles situations. On peut en outre noter que 20 % des ententes écrites permettent au salarié de cumuler son ancienneté pendant une période déterminée, mais on ne précise pas ce qu'il advient par la suite.

Graphique 2



La répartition des résultats selon les secteurs privé et public montre que ces secteurs ne traitent pas de la même façon la conservation et l'accumulation de l'ancienneté au moment d'une promotion ou d'une mutation hors de l'unité de négociation. Le secteur privé favorise d'abord la perte de l'ancienneté après une période déterminée (46 % des conventions collectives) et ensuite le cumul entier de l'ancienneté pendant une période déterminée et indéterminé par la suite (21 % des ententes). Quant au secteur public, une forte proportion des conventions collectives de ce secteur (48 %) sont muettes à cet égard. En revanche, toujours dans le secteur public, 24 % des conventions mentionnent la perte de l'ancienneté après une période déterminée.

Par ailleurs, la ventilation des données selon les grands secteurs d'activité économique montre que plus de 50 % des conventions collectives des secteurs primaire et secondaire stipulent une perte d'ancienneté après une certaine période, par rapport à seulement 33,5 % pour le secteur tertiaire. Ce dernier secteur ne prévoit toutefois pas de disposition relative à ce sujet dans 31,5 % des cas regroupant 23 % des salariés de notre échantillon. Il s'agit de la plus forte proportion, tous secteurs confondus.

La répartition de ces données selon la taille de l'unité de négociation ne permet pas de dégager des distinctions marquées à cet égard. Toutes les unités, peu importe leur taille, privilégient le critère de perte de l'ancienneté après une période déterminée, la plus forte proportion des salariés se retrouvant dans les unités de 1 à 199 salariés.

Finalement, l'appartenance à une organisation syndicale plutôt qu'à une autre ne semble pas constituer un facteur déterminant pour ce type de clause. La seule exception s'observe avec les conventions conclues par les syndicats indépendants, qui sont plus souvent muettes au regard de cette situation.

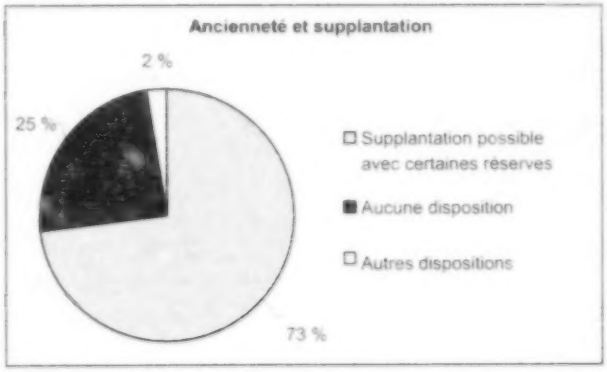
Les clauses portant sur l'ancienneté et la supplantation et sur l'ancienneté privilégiée

Cette dernière section du portait statistique des clauses d'ancienneté dans les conventions collectives au Québec réunit deux types de clause : celle liant l'ancienneté et la supplantation et celle concernant l'ancienneté privilégiée.

Tout d'abord, la variable relative à la supplantation permet de préciser si un salarié touché par un manque de travail ou par l'abolition de son poste est automatiquement mis à pied ou s'il peut évincer de son poste un employé ayant moins d'ancienneté. Dans une telle situation, le rôle de la liste d'ancienneté est primordial, car c'est cette dernière qui permet de déterminer quels employés pourront être supplantés par d'autres salariés. Le graphique 3 rend compte des diverses réalités observées dans les conventions collectives recensées.

On observe clairement que la très grande majorité (73 %) des conventions collectives offrent la possibilité de supplanter, mais avec des réserves. Par exemple, dans bien des cas, on peut exiger que l'employé supplanté soit dans le même département. Par ailleurs, le quart des conventions ne mentionnent rien au sujet des possibilités de supplantation.

Graphique 3



La répartition des données selon les secteurs privé et public montre que les conventions collectives du secteur public ne prévoient aucune disposition relative à la supplantation dans une proportion de 62 %. Par ailleurs, 81 % des conventions collectives du secteur privé énoncent la possibilité d'une supplantation, mais avec certaines réserves.

La subdivision des résultats selon les grands secteurs d'activité économique, la taille de l'unité de négociation ainsi que l'affiliation syndicale permet difficilement de tracer des tendances distinctives.

Néanmoins, il est intéressant de remarquer, quel que soit le grand secteur d'activité économique, que le critère le plus fréquemment retenu est celui de la possibilité de supplanter avec des réserves. Cette situation apparaît dans plus de 80 % des conventions collectives pour les secteurs primaire et secondaire et dans 68 % des cas pour le secteur tertiaire, ce dernier visant 42 % de l'ensemble des salariés.

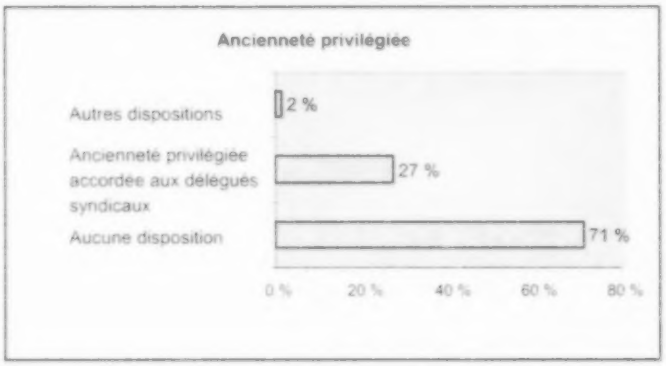
La taille de l'unité de négociation n'influence en rien l'option choisie dans la majorité des conventions collectives quant à la supplantation. Elle est donc possible avec certaines réserves dans au moins 70 % des conventions collectives de chacun des groupes (de 1 à 199 salariés, de 200 à 499 salariés et de 500 salariés et plus).

Enfin, les tendances observées selon l'affiliation syndicale indiquent qu'une très grande majorité des organisations syndicales et des syndicats indépendants négocient tous le même type de clause concernant la supplantation, c'est-à-dire qu'ils la permettent dans la mesure où certaines réserves sont respectées. La seule exception à ce principe concerne la CSQ. Les conventions collectives de cette centrale syndicale sont presque également réparties entre le critère déjà mentionné et l'absence de disposition en cette matière.

Pour terminer cette section, nous aborderons la question de l'ancienneté privilégiée. Cette notion se reflète dans les conventions collectives par un mécanisme instauré pour comptabiliser, à l'égard de certains employés très spécialisés ou remplissant une fonction syndicale, un nombre d'années d'ancienneté fictives, sans lien avec le nombre d'années de service. « Cette pratique vise à faciliter le recrutement de personnel détenant des qualifications spéciales; elle permet aussi à l'employeur de conserver pour les mêmes raisons des employés dont, autrement, il devrait se départir; et au syndicat d'assurer la présence de délégués d'atelier dûment choisis ou élus, quelle que soit leur ancienneté réelle[22]. »

Les données relatives à cette variable sont présentées au graphique 4. L'analyse des conventions collectives au regard de l'ancienneté privilégiée permet de conclure que 71 % d'entre elles ne prévoient aucune disposition de cette nature. Par contre, plus du quart (27 %) des conventions accordent une ancienneté privilégiée aux délégués syndicaux seulement.

Graphique 4



En effectuant le partage des données selon les secteurs privé et public, on se rend compte que 99 % des conventions collectives signées dans le secteur public ne comprennent pas de disposition sur l'ancienneté privilégiée, comparativement à 65 % des conventions du secteur privé.

On trouve une tendance relativement similaire à cette dernière dans les grands secteurs d'activité économique : au moins 60 % des conventions collectives de chacun des secteurs primaire, secondaire et tertiaire n'ont pas de disposition à ce sujet.

Les données ventilées selon la taille et l'appartenance à une organisation syndicale ne présentent pas des résultats distinctifs par rapport aux clauses relatives à l'ancienneté privilégiée.

22. Gérard DION, *op. cit.*, p. 24.

Conclusion et pistes de réflexion

La présente étude a permis de constater que les principaux objectifs de l'application du principe d'ancienneté étaient de contrer l'arbitraire et les possibles situations d'injustice de la part des employeurs envers leurs salariés et que les buts recherchés semblent toujours actuels. Nous avons circonscrit l'origine et déterminé les caractéristiques, les rôles et les modalités d'attribution de l'ancienneté.

L'analyse des résultats nous a ensuite permis de constater que, dans les situations de promotion ou de poste vacant à combler, le critère le plus fréquemment retenu, dans 70 % des conventions collectives, est celui où l'ancienneté prime pour autant que les qualifications soient suffisantes. Par contre, dans les cas de mise à pied, la règle d'application la plus répandue est celle où l'ancienneté constitue le seul critère (53 % des conventions).

Dans un contexte de promotion ou de mutation hors de l'unité de négociation, les données révèlent qu'un grand nombre de conventions collectives, soit 42 % de l'ensemble de l'échantillon, proposent la perte de l'ancienneté après une période déterminée.

Les supplantations sont implicitement liées à la notion d'ancienneté. D'ailleurs, dans une grande majorité de conventions collectives (73 %), la supplantation d'un salarié est possible avec certaines réserves.

L'un des volets de l'étude concernait le concept d'ancienneté privilégiée. La constatation générale est à l'effet que cette notion est absente dans 71 % des conventions collectives et que 27 % d'entre elles offrent ce type d'ancienneté fictive aux délégués syndicaux.

De plus, les résultats ont été ventilés en tenant compte de différentes caractéristiques telles que le secteur d'activité, la taille des unités de négociation et l'appartenance à une organisation syndicale. Les tendances générales ont démontré que la subdivision des données selon les secteurs public et privé a été celle qui a présenté le plus de distinctions. Par exemple, dans les cas de mise à pied, 59 % des conventions collectives du secteur privé privilégient l'ancienneté comme seul critère. Par contre, les conventions du secteur public sont muettes à ce sujet dans plus de 40 % des cas.

L'analyse des données sur les conventions collectives a offert un portrait descriptif de l'application de l'ancienneté. À travers nos recherches, nous avons toutefois constaté que, tout en étant un principe central et très répandu dans les relations du travail, l'ancienneté soulève certains enjeux au regard de nouvelles réalités du marché du travail. Afin de poursuivre la réflexion sur le principe d'ancienneté, le ministère du Travail proposera un article sur le sujet, basé sur les points de vue de différents acteurs du monde du travail, dans le prochain numéro de Regards sur le travail. Cet article réunira les propos de gestionnaires, de syndiqués et d'universitaires sur la question. L'objectif visera à cerner différents défis dans l'application du principe d'ancienneté dans le cadre des relations du travail au Québec, tout en ouvrant quelques perspectives.

L'application des mesures d'équité en emploi fait partie des thèmes qui seront abordés, leurs effets positifs étant parfois contournés par l'ancienneté. Devenue une exigence prédominante à l'ancienneté dans certains milieux de travail, la question du respect des droits de la personne et des aménagements possibles sera en outre traitée. On verra également comment les exigences de productivité, de compétences et les besoins du service, invoqués par les employeurs, peuvent ou non se concilier avec l'ancienneté. Quelques participants proposeront des réponses aux besoins des jeunes travailleurs qui sont des parents face à la primauté de l'ancienneté. Quelques collaborateurs s'interrogeront sur les moyens pour les travailleurs à statut précaire de bénéficier des droits du travail et de la sécurité d'emploi en contraste avec des règles d'ancienneté peu adaptées à ces réalités. Enfin, des participants soulèveront la question de la relève et des défis que le principe d'ancienneté pose à cet égard.

Bibliographie

BERNIER, J., G. VALLÉE et C. JOBIN, 2003, *Les besoins de protection sociale des personnes en situation de travail non traditionnelle*, rapport final, p. 171-174 et 449-452.

BRUNELLE, C., 2004, « Droits d'ancienneté et droits à l'égalité : l'impossible raccommodement ? », *Développements récents en droit du travail*, vol. 205, Les éditions Yvon Blais, p. 101-154.

BRUNELLE, C., 2001, *Discrimination et obligation d'accommodement en milieu de travail syndiqué*, Les éditions Yvon Blais, p. 317-346.

CENTRE DE RECHERCHE ET DE STATISTIQUES SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL, 1991, *Conditions de travail contenues dans les conventions collectives, Québec, 1989*, Collection Études et recherches, p. 51 et 78-88.

COMMISSION DES DROITS DE LA PERSONNE ET DES DROITS DE LA JEUNESSE, 1993, *Accès à l'égalité, ancienneté et discrimination*, COM-377-6.1.3, M[e] Pierre Bosset, M[e] Michel Coutu et M[e] Maurice Drapeau, 28 p.

DION, G., 1986, *Dictionnaire canadien des relations de travail*, Les Presses de l'Université Laval, 2[e] édition, p. 24.

DULUDE, L., 1995, *Seniority and Employment Equity for Women*, Industrial Relations Centre, Queen's University at Kingston, 154 p.

FOURZLY, M. et M. GERVAIS, 2002, *Les conventions collectives et les travailleurs âgés au Canada*, Développement des ressources humaines Canada, Programme du travail, p. 125-139.

GÉRIN-LAJOIE, J., 2004, *Les relations du travail au Québec*, Gaëtan Morin éditeur, Montréal, 2[e] édition, p. 202-217.

GERSUNY, C., 1982, « Origins of Seniority Provisions in Collective Bargaining », *Labor Law Journal*, vol. 33, n° 8, p. 518-524.

HÉBERT, G., *et al.*, 2003, *La convention collective au Québec*, Gaëtan Morin éditeur, Montréal, p. 159-178.

HÉBERT, G., 1992, *Traité de négociation collective*, Gaëtan Morin éditeur, p. 277-330.

MACLEOD, K., 1987, *The Seniority Principle: Is it Discriminatory*, Industrial Relations Centre, Queen's University at Kingston, 98 p.

SINGH, G. et F. REID, 1998, « Are Seniority-Based Layoffs Discriminatory? The Adverse Impact of Layoffs on Designated Groups », *Relations industrielles*, vol. 53, n° 4, p. 730-749.

VALLÉE, G., 1994, *La nature juridique de l'ancienneté en droit du travail : une comparaison des droits québécois et français*, document de recherche, École de relations industrielles, Université de Montréal, 43 p.

Résumés de recherches

La conciliation travail-famille dans les MRC de Bellechasse, Lévis et Lotbinière

par Lise Chrétien[1]

Au cours de la dernière décennie, le thème de la conciliation travail-famille (CTF) s'est taillé une place de choix dans notre société, et pour cause. Les nombreuses études sur le sujet montrent les difficultés de plus en plus grandes pour les parents-travailleurs d'assumer leurs responsabilités professionnelles et familiales. Il en va notamment ainsi parce que « temps de travail » et « temps familial » entrent progressivement en compétition à mesure que l'un se met à empiéter sur l'autre. À cela viennent s'ajouter non seulement diverses tensions psychologiques entre les rôles de « parent » et de « travailleur » que doit jouer un même individu, mais aussi un conflit de comportements lorsque les agissements relatifs à un rôle particulier s'avèrent incompatibles avec ceux attendus de l'autre rôle. Plus simplement, on peut affirmer que l'augmentation des contraintes liées au travail engendre des pressions indues sur la qualité de la vie familiale, et inversement.

La présente étude porte sur la CTF dans les municipalités régionales de comté (MRC) de Bellechasse, Lévis et Lotbinière en Chaudière-Appalaches. Ce territoire se distingue par son taux d'emploi parmi les plus élevés au Québec et sa très faible évolution démographique relativement à celle de la province, ce qui occasionne une tension croissante entre le travail et la famille. L'objectif général de l'étude consiste à identifier les acteurs de la collectivité et à circonscrire les formes complémentaires de soutien que ceux-ci pourraient apporter aux parents-travailleurs, ainsi qu'à leurs familles et à leurs employeurs, en matière de CTF. Les objectifs spécifiques de la recherche visent : 1) à dresser un portrait des réalités des milieux professionnels et familiaux, ainsi que des difficultés rencontrées par les employeurs et les parents-travailleurs en matière de CTF; 2) à décrire les mesures de CTF offertes et utilisées dans le cadre de ces milieux; 3) à présenter la manière dont les employeurs et les parents-travailleurs qualifient l'efficacité de ces mesures et 4) à exposer les besoins et attentes des employeurs et des parents-travailleurs quant à d'autres formes de soutien à la CTF, c'est-à-dire par rapport aux services offerts par les acteurs de la collectivité.

L'étude porte sur un échantillon de 30 employeurs et 30 parents-travailleurs des MRC visées. La partie de l'échantillon qui concerne les employeurs est représentative des organisations du territoire de recherche : 6 entreprises de Bellechasse, 19 de Lévis et 5 de Lotbinière. Au total, 24 petites organisations, 3 moyennes et 3 grandes ont participé à l'étude. De ce nombre, 13 entreprises sont syndiquées. Les organisations à l'étude couvrent 13 secteurs d'activité. Parmi les employeurs interviewés se trouvent 18 dirigeants et 12 dirigeantes. L'échantillon des parents-travailleurs rencontrés se compose de 26 femmes et 4 hommes qui résident dans les MRC étudiées. Les participants et participantes occupent tous un emploi rémunéré et sont le père ou la mère d'au moins un enfant (que ce soit biologiquement, par adoption ou par le fait de vivre sous le même toit) ou ont à charge au moins un proche en perte d'autonomie. Bien qu'ils ne soient pas strictement représentatifs de la population adulte des trois MRC à l'étude, les parents-travailleurs montrent une grande diversité en fonction de l'âge, du statut civil, du nombre d'enfants ou de proches à charge, du type d'emploi occupé, de l'horaire de travail, etc.

L'approche privilégiée pour la recherche est essentiellement qualitative. Elle a permis de recueillir quelques faits, mais surtout les témoignages des employeurs et des parents-travailleurs concernant les difficultés et les succès qu'ils connaissent en matière de CTF. Avec les employeurs, des entrevues individuelles semi-structurées furent menées dans les milieux de travail à l'hiver de 2005. Pour ce qui est des parents-travailleurs, ils furent conviés à participer à l'un des sept groupes de discussion semi-dirigée organisés au printemps de cette même année.

1. Lise Chrétien, Ph. D. est professeure adjointe au département de management de la Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail à la Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval.

Ces rencontres se sont déroulées à l'extérieur des milieux de travail et des milieux familiaux afin de permettre aux participants et participantes de s'exprimer en toute liberté.

La CTF, telle que nous l'entendons, représente la facilitation pour les parents-travailleurs de la jonction de leurs activités professionnelles et familiales dans le respect des obligations liées à chacune d'elles. Cette définition suppose que les parents-travailleurs sont les principaux acteurs de la CTF, bien qu'ils puissent par ailleurs être soutenus par leur famille, leur milieu de travail, leur collectivité ou même leurs gouvernements. Les parents-travailleurs, lesquels se situent au cœur de notre modèle théorique, manifestent bien, de par leur nom et leur statut, l'interdépendance et le recoupement partiel des sphères d'activité familiale et professionnelle. Par leur intermédiaire, don et réception de ressources s'effectuent entre les différents acteurs de la CTF et d'une sphère à une autre, dans la limite des contraintes imposées par chacun. Les données et contenus recueillis auprès des participants et participantes sont ainsi analysés en fonction d'une approche holistique de la CTF d'inspiration écosystémique, qui met en jeu la dialectique ressources-contraintes.

La partie de l'étude qui concerne les employeurs met en évidence que ceux-ci jugent difficile de gérer les absences imprévues et les congés de longue durée de leur personnel, surtout parce que cela tend à se traduire par une diminution de la productivité et un changement négatif du climat de travail. Pour contrer ces situations-problèmes et leurs effets négatifs, les employeurs privilégient l'offre de mesures de CTF liées aux congés et avantages sociaux, de même qu'à l'aménagement du temps de travail. La mise en place de mesures de CTF aurait, entre autres, un effet positif perçu sur le rendement global du personnel. Par ailleurs, ce n'est pas parce que les employeurs offrent en moyenne une dizaine de mesures de CTF à leur personnel que leur entreprise a pour autant adopté une culture organisationnelle familiphile. Pour la majorité des employeurs rencontrés, la CTF demeure une préoccupation secondaire dans la gestion des ressources humaines.

En ce qui a trait aux parents-travailleurs, l'analyse de leurs témoignages permet de constater l'ampleur des situations-problèmes qu'ils vivent au travail et à la maison, vingt-et-un aspects différents ayant été soulevés.

Approche holistique de la conciliation travail-famille de type écosystémique

© Lise Chrétien et Isabelle Létourneau, 2005

Ampleur toutefois insoupçonnée de plusieurs employeurs si l'on en juge par le fait que moins du tiers d'entre eux reconnaissent d'emblée que leur personnel éprouve effectivement des difficultés de CTF.

En ce sens, il n'est pas étonnant que plusieurs parents-travailleurs se sentent incompris de leur employeur et dénoncent son insensibilité. Les parents-travailleurs bénéficient tout de même d'une dizaine de mesures de CTF chacun dans leur milieu de travail, dont les plus accessibles sont le service d'informations et de références, les congés pour des raisons personnelles et les assurances collectives familiales. Mais les parents-travailleurs espèrent surtout avoir accès à un service de garde préscolaire en milieu de travail, à une banque de congés familiaux rémunérés, à des services domestiques à accès rapide et à un horaire flexible. À la maison, c'est la coordination des horaires des membres de la famille qui prend le premier rang des situations-problèmes vécues par les parents-travailleurs. Ceux-ci disposent aussi de ressources familiales pour tenter de surmonter les difficultés de la CTF, dont l'aide d'autres membres de la famille ou d'amis et voisins pour le soin, le transport et la garde des enfants. Ce soutien n'est cependant pas toujours suffisant, surtout lorsque toute la vie familiale repose sur les épaules d'un seul parent-travailleur, trop souvent encore la mère, et que des effets inquiétants du conflit travail-famille commencent à se faire sentir chez les couples et les enfants. L'apport des acteurs de la collectivité devient alors tout à fait nécessaire pour aider les parents-travailleurs à répondre adéquatement aux multiples exigences de leurs vies professionnelle et familiale. Employeurs et parents-travailleurs s'accordent sur le fait qu'une meilleure coordination des acteurs de la collectivité est essentielle pour relever le défi de la CTF (synchronisation des horaires des services de garde et de ceux des entreprises, arrimage des calendriers des écoles et des terrains de jeux municipaux, etc.), de même que l'extension des horaires des services de santé, des services de transport et des institutions financières, une plus grande visibilité des organismes communautaires et un meilleur soutien financier de la part des gouvernements.

En conclusion du rapport de recherche, une série de recommandations visent chacun des acteurs de la CTF dans l'optique de rendre disponible aux parents-travailleurs, ainsi qu'à leurs familles et à leurs employeurs, le maximum de ressources, tout en amenuisant les contraintes pratiques subies par eux. Cette étude permet, en définitive, de mieux cerner les responsabilités relatives des acteurs professionnels, familiaux, collectifs et gouvernementaux de la CTF et d'en apprécier la complémentarité. En ce sens, elle peut servir d'assise à l'initiation d'un forum des partenaires de la CTF où un plan d'action concerté, respectant les compétences de chacun, pourrait être élaboré et mis en œuvre.

Pour avoir davantage d'information sur cette recherche, le lecteur est invité à consulter les documents suivants : le rapport final à l'adresse internet suivante http://cgsst.fsa.ulaval.ca/chaire/stock/fra/doc286-978.pdf le rapport abrégé à l'adresse internet suivante http://cgsst.fsa.ulaval.ca/chaire/stock/fra/doc286-943.pdf et « La conciliation travail-famille dans les MRC de Bellechasse, Lévis et Lotbinière », Chrétien, L. (dir.), Québec, Université Laval, 2005, 221 pages.

Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de gestion des ressources humaines et de l'organisation du travail

par Gilles Simard et Michel Tremblay[1]

Dans un article précédent (paru dans le volume 3 numéro 1), nous avons discuté des conditions psychologiques favorables à la mobilisation des ressources humaines. Dans celui-ci, nous examinons quatre leviers organisationnels qui permettent de créer et de consolider un climat psychologique favorable à la mobilisation. Ainsi, le principal objectif du présent article est d'analyser le rôle de l'employeur et des gestionnaires dans la mise en place et l'utilisation de ces leviers.

La mission, la vision, les valeurs et les objectifs

Le premier levier regroupe la mission, la vision, les valeurs et les objectifs. Plusieurs exemples de mobilisation populaire font ressortir l'importance des causes. La mobilisation des ressources humaines n'échappe pas à cette règle. En fait, les individus se mobilisent lorsqu'ils croient en quelque chose. La mission, la vision, les valeurs et les objectifs permettent de créer des causes mobilisatrices puisqu'ils interpellent personnellement les individus. Si certaines missions se révèlent très mobilisatrices en raison de leur caractère socialement noble, comme Centraide, d'autres ne le sont pas du tout. Imaginons simplement la difficulté d'un fabricant de cigarettes ou d'un marchand d'armes de guerre qui voudrait mobiliser ses employés autour de sa mission!

C'est pourquoi, parmi les quatre composantes de ce levier, la vision est probablement la plus importante car elle fournit un idéal d'avenir que les acteurs organisationnels sont à même de partager. Dans un tel cas, la vision est mobilisatrice puisqu'elle permet d'agir de façon autonome, de rallier les énergies et de rassembler les aspirations autour d'une cause commune. Toutefois, la vision a besoin d'être alimentée par des valeurs qui lui sont compatibles et qui la soutiennent, de manière à permettre aux acteurs organisationnels de distinguer ce qui est important et correct. Les valeurs représentent les principes sur lesquels reposent la vision, la mission et les objectifs. À ce chapitre, nos travaux illustrent comment les valeurs humanistes nourrissent la mobilisation, créent un contrepoids aux valeurs d'efficience économique, de performance et de productivité. Ces valeurs et ces objectifs ne sont pas négatifs en soi, mais ils n'offrent pas vraiment de cause commune à partager, de raisons de s'engager affectivement envers son organisation.

Même une mission, des valeurs et une vision mobilisatrice nécessitent l'intervention de leaders qui leur donnent corps et âme. Pour être partagées, la mission, la vision et les valeurs doivent se traduire dans le quotidien par des attitudes et des comportements, par des preuves journalières que les dirigeants fournissent aux employés. Ainsi, sans jouer un rôle exclusif, les leaders occupent néanmoins une place centrale dans la mobilisation et ils en constituent le deuxième levier. Mais comment un leader peut-il être un agent de mobilisation? La théorie du leadership transformationnel[2] nous fournit une base de réflexion pertinente pour déterminer les caractéristiques de ce leader mobilisateur.

---

1. Les auteurs sont respectivement professeurs titulaires à l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Rimouski et à l'école des Hautes études commerciales.

2. Sous l'inspiration des travaux de Bass (1985), la théorie du leadership transformationnel est celle qui a reçu le plus d'attention au cours des dernières années. Le leader transformationnel, souvent décrit comme un leader charismatique ou visionnaire, amène les subordonnés à dépasser leur intérêt personnel pour le bien de l'organisation (Avolio, 1999). Un tel leader fait preuve d'« influence charismatique » (idealized influence) qui incite les employés à s'identifier émotionnellement à lui, à le voir comme un modèle, un exemple à suivre. Il suscite également l'enthousiasme collectif par la « motivation inspirationnelle » (inspirational motivation). Pour y arriver, il partage ses valeurs, ses objectifs et transmet une vision claire de la mission de l'organisation. Il suscite l'adhésion des employés en raison de sa capacité à les faire adhérer à une cause qui leur apporte du sens et des défis. Il est considéré comme une source de « stimulation intellectuelle » (intellectual stimulation), car il encourage les employés à être créatifs et innovateurs, à remettre en question leurs façons de faire. Enfin, il porte une attention particulière aux besoins de chacun en manifestant de la « considération individuelle » (individualized consideration) qui se traduit fréquemment par du soutien personnel ou professionnel.

Le leadership

Partant de cette théorie et avec l'appui de nos travaux empiriques, nous avons défini trois types de leadership dont les effets sur la mobilisation sont très différents.

Le leader mobilisateur

Le leader mobilisateur possède plusieurs caractéristiques associées au leadership transformationnel. Ce premier type de leader est celui qui possède le plus d'atouts pour susciter la mobilisation et une performance individuelle et collective élevée, car il fournit des raisons supérieures de se mobiliser. Il y arrive notamment en partageant avec ses employés un ensemble de valeurs et de causes qu'il leur fait intérioriser, les amenant à lier leur identité individuelle à celle du groupe et de sa mission. Mais la principale force du leader mobilisateur réside dans sa capacité à influencer les conditions psychologiques favorables à la mobilisation. Étant perçu comme un meneur qui sait où il va, en encourageant ses employés à prendre des initiatives et à trouver des solutions créatrices, il n'a pas de difficulté à susciter la confiance. Parce qu'il reconnaît sa responsabilité morale envers ses employés, il a également beaucoup d'influence sur la perception de justice, traitant ses subordonnés équitablement et avec respect. Ce type de leader crée des occasions d'apprentissage et de développement qui accroissent le sentiment de soutien. En jouant un rôle d'entraîneur et de mentor, il démontre de la reconnaissance et valorise les contributions de ses employés. En faisant passer les intérêts des autres avant les siens, il renvoie l'image hautement symbolique du sacrifice qui renforce la perception de soutien. Finalement, en déléguant des responsabilités et en offrant de nouveaux défis, il entraîne ses subordonnés à développer le sens de l'autogestion et agit comme un puissant agent de responsabilisation.

Le leader motivateur

Le leader motivateur représente le deuxième type de leadership que nous avons identifié. Entretenant une certaine proximité avec le leader transformationnel, le leader motivateur démontre énormément d'habileté à utiliser les objectifs et la rétroaction pour motiver ses employés. Contrairement au leader mobilisateur, le leader motivateur établit des relations d'échange surtout économiques qui suscitent des performances accrues dans le poste de travail ou dans ses prolongements. Parce qu'il maîtrise bien les principes de la reconnaissance contingente, positivement associée à une performance supérieure dans le poste de travail, il est particulièrement habile pour repérer et satisfaire les incitatifs motivationnels personnels de ses collaborateurs. Toutefois, malgré un important potentiel en matière de motivation, ses actions sont nécessaires, mais non suffisantes pour susciter des niveaux de mobilisation élevés. Par contre, il influence positivement la mobilisation parce que son style de leadership lui permet d'instaurer des relations d'échange constructives avec ses employés.

Le leader démobilisateur

À l'opposé de ces deux premiers types de leadership, le leader démobilisateur agit très négativement sur les conditions psychologiques et la mobilisation. Se caractérisant par un leadership d'exception et de laisser-faire, il est perçu comme un dirigeant punitif, peu porté sur le soutien et la reconnaissance. Intervenant seulement quand la situation est problématique en raison des normes non atteintes, laissant les employés à eux-mêmes, sans rétroaction, ces derniers vivent dans la crainte de l'erreur en n'ayant pas le sentiment de faire partie d'une équipe. En plus d'être démobilisateur, ce leader est nuisible car il fournit toutes sortes de raisons aux employés de se mobiliser contre l'organisation.

Les pratiques de gestion des ressources humaines

Les pratiques de gestion des ressources humaines constituent le troisième levier organisationnel dont disposent les dirigeants pour influencer le climat psychologique et la mobilisation. D'ailleurs, plusieurs travaux anglo-saxons ainsi que les nôtres ont déjà établi le rôle stratégique des pratiques de gestion des ressources humaines en matière de performance organisationnelle et de mobilisation. Sans prétendre à l'exhaustivité, nous avons déterminé cinq grappes de pratiques qui influencent positivement les conditions psychologiques et la mobilisation.

Les pratiques de partage de l'information

Les pratiques de partage de l'information sont fondamentales en raison de leur rôle de transmission et de clarification des attentes (Top-Down), mais aussi en regard du sentiment d'écoute et de considération qu'elles donnent aux employés (Buttom-Up). Relativement au premier rôle, l'employé qui comprend bien ce que l'on attend de lui mobilisera ses compétences et s'engagera dans son travail. En regard du deuxième rôle, il sera d'autant plus mobilisé car il aura l'impression que l'organisation est à l'écoute de ses besoins, de ses préoccupations et de ses suggestions. Enfin, notons que le partage de l'information est perçu comme une marque de confiance à l'égard de l'intelligence des individus, ce qui n'est pas sans effet sur la perception de justice procédurale et sur l'engagement affectif.

Les pratiques de développement des compétences

Les pratiques de développement des compétences produisent des effets importants sur les conditions psychologiques et la mobilisation en indiquant une volonté organisationnelle d'établir un contrat relationnel à long terme avec ses employés. Ce faisant, l'organisation envoie le signal que le capital humain constitue un avantage concurrentiel déterminant. Toutefois, ces pratiques ne suffisent pas et elles doivent être accompagnées d'une utilisation judicieuse des compétences des individus afin d'influencer plus fortement la perception de confiance, de soutien, mais aussi l'engagement affectif. C'est pourquoi la gestion des compétences pose l'enjeu de la sur ou de la sous-utilisation des qualifications des individus.

Les pratiques liées à l'embauche

C'est d'ailleurs en raison de ce défi que les pratiques liées à l'embauche prennent toute leur importance. En matière de mobilisation, des pratiques d'embauche appropriées permettront de choisir des candidats et candidates possédant les qualités et compétences recherchées pour un poste donné, empêchant ainsi la sur ou la sous-utilisation des compétences. Mais au-delà de ce premier objectif, des pratiques d'embauche sophistiquées permettront d'éviter les candidats ou candidates dont les dispositions individuelles pourraient nuire aux efforts de mobilisation. Ainsi, le recrutement devrait mener à retenir des personnes possédant une forte affectivité positive, empathiques, orientées vers autrui et animées par des valeurs sociales et collectivistes. Par contre, l'investissement dans le recrutement ne suffit pas. L'efficacité de ces pratiques sera d'autant plus forte si l'organisation utilise des mécanismes de socialisation et de gestion de carrière qui offrent au personnel des possibilités de s'engager à long terme.

Une rétroaction formative

Pour être en mesure de renforcer, corriger ou encore améliorer leurs comportements de mobilisation, les employés doivent obtenir une rétroaction formative. Cette rétroaction formative se dissocie de l'évaluation de performance et nécessite une atmosphère propice au dialogue, à l'échange constructif et au changement, en somme un climat caractérisé par la confiance et le soutien. Dans cet exercice, il ne faut pas se centrer sur les objectifs atteints, mais bien sur le développement et l'amélioration des compétences comportementales des individus. Ce faisant, l'organisation envoie clairement le signal que l'exercice ne vise pas l'évaluation des personnes, mais bien leur amélioration.

Les pratiques de récompense et de reconnaissance

Les pratiques de récompense et de reconnaissance offrent des possibilités importantes qui nécessitent toutefois prudence et imagination. En ce qui concerne les récompenses monétaires, les avis sont très partagés quant à leur capacité à susciter la mobilisation. En fait, la documentation scientifique et nos propres travaux tendent à illustrer que les récompenses monétaires démontrent beaucoup plus d'efficacité pour attirer des candidats et motiver les employés que pour les mobiliser. À ce chapitre, des exemples tirés du sport professionnel et d'organisations bénévoles, deux mondes diamétralement opposés, laissent perplexes quant à l'influence des récompenses monétaires sur la mobilisation. Même si l'idée semble farfelue, la reconnaissance non monétaire et symbolique offre un potentiel mobilisateur généralement plus élevé que les récompenses monétaires en raison de son caractère spontané et individualisé. Ces actions de reconnaissance non monétaire sont interprétées comme des marques de considération et de soutien organisationnel.

Les pratiques relatives à l'organisation du travail

Pour que les employés se mobilisent, ils doivent avoir les possibilités structurelles de le faire et c'est pourquoi le quatrième levier organisationnel concerne les pratiques relatives à l'organisation du travail que nous pouvons associer aux aspects structurels et objectifs de responsabilisation. À ce chapitre, deux dimensions distinctes mais complémentaires doivent être considérées. La première se réfère à la division du travail entre les personnes, à la répartition du pouvoir et de l'autorité dans l'organisation, entre les unités et les postes de travail. Des formes d'organisation du travail fortement hiérarchisées multiplient les paliers de supervision et rendent le contrôle omniprésent. Or, plus le contrôle est élevé et moins la confiance est présente, ce qui nuit considérablement à la mobilisation. De plus, lorsque les gestionnaires se concentrent sur le contrôle, ils sont moins disponibles pour offrir du soutien et de la reconnaissance, diminuant par le fait même la propension des employés à se responsabiliser et à faire preuve d'autonomie.

La deuxième dimension porte sur la répartition du travail entre les personnes, donc sur l'organisation des tâches. Ici, plus le travail est parcellisé et routinier et moins les individus se mobilisent, car ils n'ont pas le sentiment de contribuer personnellement et activement au succès de l'organisation. En somme, pour susciter la mobilisation, l'organisation du travail doit mener à l'augmentation de l'impact réel des employés en favorisant leur participation aux processus décisionnels et la mise en place d'unités de travail favorisant l'autonomie d'action, l'initiative et la responsabilisation.

En résumé

Cet article met en évidence que les dirigeants peuvent agir sur un minimum de quatre leviers pour créer un climat organisationnel favorisant la mobilisation des employés. Toutefois, nos travaux de recherche, menés dans les secteurs privé et public, montrent que la mobilisation ne peut se passer de leaders mobilisateurs, car ces derniers arrivent à mieux utiliser les autres leviers organisationnels. Une démarche de mobilisation sera puissante et durable pour les organisations qui auront réussi à atteindre un haut niveau de cohérence et de complémentarité entre la vision, les objectifs et les valeurs, les styles de leadership, les formes d'organisation du travail et les pratiques de gestion des ressources humaines. Une telle cohérence permet de jouir d'un effet de levier extraordinaire, à l'image des instruments financiers. Mais n'oublions pas que la mobilisation ne se nourrit pas seulement d'idéaux, elle requiert au contraire que les employés fassent régulièrement l'expérience de petites actions bénéfiques et cohérentes. Dans une telle optique, les directions et les conseillers en gestion des ressources humaines ne peuvent pas être les agents et les dépositaires exclusifs de la mobilisation. Ils ont besoin du soutien et de l'exemple de hauts dirigeants et de gestionnaires qui adoptent un profil mobilisateur !

Pour plus d'information, le lecteur peut consulter l'article intitulé « Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail. », signé par M. Tremblay, D. Chênevert, G. Simard, O. Doucet et M-E. Lapalme, dans Gestion, vol. 30, no 2, p.79-78.

Bibliographie

Avolio, B.J. (1999). *Full leadership development building the vital forces in organizations*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications.

Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*, London, N.Y., Collier Macmillan.

Démarches vécues en entreprises

Maintenir une position de chef de file dans l'aérospatiale : l'enjeu des relations du travail chez Bombardier Aéronautique au Québec

Par Johanne Gauthier, en collaboration avec Dalil Maschino[1]

Introduction

En mars 2005, une convention conditionnelle à l'assemblage à Montréal d'avions commerciaux *CSeries* a été acceptée par 91,4 % des 5 500 salariés chez Bombardier Aéronautique. On se rappelle que cet événement fut très médiatisé car il constituait un précédent pour le domaine des relations du travail dans l'aérospatiale. S'inscrivant dans une perspective stratégique à long terme, ce projet d'entente visait à permettre à l'employeur de réaliser les investissements nécessaires pour accroître la productivité des usines de Montréal et ainsi convaincre le conseil d'administration de l'entreprise de la pertinence d'y produire le nouveau modèle *CSeries*. Ce projet de convention impliquait des adaptations de la part des salariés.

L'ouverture alors manifestée par le Syndicat des machinistes, section locale 712, affilié à la FTQ, s'explique en partie par l'évolution récente de l'emploi : en 1990, on comptait dans les usines de la région de Montréal de Bombardier Aéronautique environ 2 500 salariés syndiqués et, en 2001, ce nombre atteignait 8 500 salariés syndiqués, alors qu'en 2006 on en dénombre environ 5 500. De plus, le syndicat estimait que la production de ce nouveau modèle aurait un rôle structurant pour l'avenir de l'industrie aérospatiale au Québec.

La suite de l'histoire nous apprend que le projet du *CSeries* a été suspendu faute de commandes fermes suffisantes. Une équipe plus petite continue de développer le plan d'affaires du *CSeries*, en se concentrant sur la recherche d'autres partenariats, notamment sur les grands marchés aéronautiques en plein essor. Les parties chez Bombardier Aéronautique ont donc entrepris une seconde série de négociations pour renouveler la convention collective qui expirait en décembre 2005. La partie patronale aurait souhaité maintenir le projet d'entente et le signer tel quel. Le syndicat, quant à lui, n'était pas prêt à cela. L'entente conditionnelle, prévue au départ pour six ans, a été révisée par les parties et une nouvelle convention collective a été entérinée, pour trois ans, le 13 mai 2006.

La pertinence de développer des stratégies concertées pour faciliter l'adaptation de l'entreprise à un marché très concurrentiel demeure toutefois entière. De fait, le maintien d'emplois de qualité et la recherche accrue de productivité résument la double face d'un défi pour les deux parties chez Bombardier Aéronautique. C'est pourquoi l'amélioration continue de la productivité et le maintien de l'entreprise parmi les leaders mondiaux deviennent de plus en plus un objectif partagé.

Dans le présent article, nous explorons d'abord certains défis de Bombardier Aéronautique dans l'environnement de concurrence internationale propre au secteur. Nous présentons ensuite les points de vue et les initiatives des acteurs ainsi que les dimensions stratégiques de la nouvelle convention collective. Enfin, nous conclurons sur les perceptions du rôle de la collaboration patronale-syndicale pour soutenir les visées stratégiques de l'entreprise.

La position de Bombardier Aéronautique dans l'environnement aérospatial : une lecture convergente?

Bombardier Aéronautique se spécialise dans la fabrication d'avions d'affaires, d'avions régionaux, de turbopropulseurs (avions à hélices) ainsi que d'avions amphibies de lutte contre les incendies de forêt. Ses usines de production sont réparties dans plusieurs régions du monde. Son unité des avions d'affaires se

1. L'auteure est conseillère à la Direction des innovations en milieu de travail du ministère du Travail. Ce texte a été rédigé à la suite d'entrevues réalisées en collaboration avec Dalil Maschino, directeur à la Direction des innovations en milieu de travail, auprès des représentants de la partie syndicale et de la partie patronale de l'entreprise Bombardier Aéronautique, soit Dave Chartrand, président du Syndicat des machinistes, section locale 712, Nicole L'Écuyer-Demers, vice-présidente des ressources humaines, et André Lavigne, directeur des relations de travail.

porte très bien et Bombardier Aéronautique détient une bonne part de marché pour ses turbopropulseurs. Là où l'entreprise doit affronter certains défis, c'est au regard de ses jets régionaux compte tenu du marché local et de la concurrence internationale.

Les analystes du ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation[2] observent que, dans son ensemble, l'industrie mondiale de l'aérospatiale se porte bien, traversant même un cycle de croissance. Les deux indicateurs appuyant ce constat sont l'augmentation des ventes et des emplois. En outre, de nouveaux marchés s'ouvrent, comme l'Inde, la Russie et la Chine. Mais en dépit du fait que les chiffres d'affaires globaux augmentent, la proportion du contenu québécois des produits de l'aérospatiale fabriqués au Québec, voire au Canada, a tendance à diminuer au profit d'une production étalée mondialement.

Après septembre 2001, une série de problèmes touchant Bombardier Aéronautique et le secteur de l'aérospatiale sont apparus, tels que la fragilité financière de plusieurs transporteurs aériens, la perte de contrats importants, la hausse du prix du pétrole, la baisse du cours des actions de l'entreprise, les difficultés financières résultant de l'effondrement de la bulle des valeurs technologiques et les scandales financiers comme celui d'Enron qui ont terni l'image des entreprises. Plus récemment, le regain du dollar canadien a eu des conséquences sur la rentabilité des ventes d'exportation. Enfin, des entreprises comme Embraer (Brésil) exercent de fortes pressions concurrentielles dans le domaine de la construction d'avions régionaux.

Au cours des dernières années, les établissements de Bombardier Aéronautique situés à Montréal sont passés, d'après sa direction, du statut d'usines les plus productives à celui d'usines aux coûts de production les plus élevés. La compagnie doit donc opérer un virage et redresser cette situation pour que des projets d'envergure puissent se réaliser à Montréal. C'est dans ce contexte que Bombardier Aéronautique pratique une forme de concurrence entre certaines de ses usines en leur demandant, à l'occasion, de faire des soumissions concurrentielles pour un même projet. Malgré le fait que tant les représentants syndicaux que patronaux s'entendent pour dire que la main-d'œuvre disponible au Québec est très qualifiée, cet avantage devient aujourd'hui de plus en plus relatif du point de vue de la direction. Ainsi, selon elle, on retrouve aussi une expertise dans l'assemblage au sein d'autres usines de Bombardier Aéronautique et le transfert des connaissances peut se faire de façon efficace vers le Mexique si les cahiers de montage sont précis et s'ils comportent des pictogrammes clairs, comme c'est le cas pour la fabrication de harnais électriques.

Du point de vue des travailleurs et travailleuses, le climat apparaît incertain et la concurrence internationale inquiète, encore plus lorsqu'elle vient d'une unité de Bombardier Aéronautique située dans un autre pays. En toile de fond, le concept du travail au cours d'un cycle de vie est en train de changer, selon les représentants patronaux : « Il n'est plus possible d'imaginer que quelqu'un puisse travailler sans interruption chez Bombardier Aéronautique, il y a des phases successives de mise à pied, de baisse de la production et d'embauche ».

Devant cette situation, la partie syndicale reconnaît l'importance d'avoir une vision d'ensemble pour faciliter l'investissement et contribuer à l'émergence de projets pour soutenir la croissance du secteur de l'aérospatiale. La position du représentant syndical est très claire à ce sujet : « Notre objectif est que Bombardier Aéronautique demeure un chef de file, c'est cela qui va garantir nos emplois ». D'où l'intérêt commun pour les deux parties que l'entreprise soit plus compétitive afin de permettre des projets stimulants et d'assurer la stabilité du bassin de main-d'œuvre.

Réduire les coûts et accroître la productivité : horizon incontournable de la négociation d'une nouvelle convention collective?

Dès 2003, la partie patronale tente d'ouvrir la convention collective, mais les responsables syndicaux refusent. Les négociations pour une nouvelle convention collective s'amorcent alors à l'automne 2004. Pour accroître les chances d'obtenir à Montréal la production du CSeries, l'employeur souhaite diminuer les coûts de

2. Bernard Strauss et Claude Mercier, conseillers à la Direction des équipements de transport.

production en abordant trois aspects : le coût de la main-d'œuvre qualifiée, la réduction du temps de cycle et la présence au travail en rapport avec la productivité. Du côté syndical, la priorité va à la sécurité d'emploi ainsi qu'à l'amélioration de la flexibilité de l'horaire de travail, notamment pour concilier la vie privée, la vie familiale et la vie au travail.

Au bout de quelques mois de négociations, les parties aboutissent à un projet conditionnel à l'obtention de l'assemblage de l'avion CSeries. Ce projet d'entente est le fruit de concessions mutuelles qui ont permis aux deux parties d'obtenir des gains sur des aspects qui leur étaient respectivement importants. En voici les grands termes : un gel des salaires la première année contre la stabilité du secteur et de l'emploi; l'introduction d'horaires plus flexibles pour mieux concilier la vie du travail et la vie privée contre un système d'exploitation continue visant la réduction des heures supplémentaires payées ainsi qu'une baisse de l'absentéisme; des restrictions de certains avantages de la police d'assurance médicaments, notamment pour les soins dispensés par des spécialistes, contre le maintien d'une bonne couverture associée à certaines restrictions quant aux pratiques de consommation de médicaments et de soins; de la flexibilité des classes d'emploi contre un élargissement du bassin d'ancienneté à plus de secteurs, etc.

Le projet du *CSeries* ayant été reporté, on peut se demander ce qui a été maintenu de l'entente précédente dans la nouvelle convention collective ratifiée par 82,9 % des salariés en mai 2006? La flexibilité des horaires a été maintenue. Par exemple, la fin de semaine, qui était auparavant travaillée en heures supplémentaires sur une base volontaire, fait désormais partie du temps normal de travail. Les horaires de travail sont établis en fonction des besoins de production et selon le choix des employés pour une période déterminée préalablement par l'employeur. Pour les salariés, cette formule offre davantage de stabilité et limite les heures prolongées de travail. Du point de vue patronal, cela permet des heures d'ouverture de l'établissement mieux adaptées aux besoins de la clientèle et aux contingences de la production sans générer de coûts supplémentaires.

En outre, la réduction des classes d'emploi a été maintenue, ce qui facilite le travail en cellules polyvalentes et la fusion des équipes. À titre d'exemple, il n'existe plus que deux classes d'emploi à l'atelier d'usinage. Pour la direction, cela permet d'améliorer l'organisation du travail et de réaliser des économies. S'y opposant au point de départ, la partie syndicale y a vu certains avantages pour les travailleurs. Selon elle, il est nécessaire de se poser des questions sur la validité actuelle de principes anciens, comme la protection des classes d'emploi, au regard des changements survenus dans le monde du travail. Le président du syndicat s'interroge à cet égard : « Si le métier a pu servir de protection de l'emploi, s'y accrocher n'est peut-être plus une garantie. Ne faut-il pas s'adapter pour protéger l'emploi? ». En particulier, la direction du syndicat estime que la diminution du nombre de classes d'emploi élargit le principe d'ancienneté à un bassin plus grand et offre ainsi une meilleure protection aux travailleurs les plus anciens : « la sécurité d'emploi s'est ainsi améliorée » et la partie syndicale conclut que « C'est dans le normatif où il y a eu le plus de gains ».

Il y a eu toutefois l'introduction de certaines restrictions au regard des assurances (soins de santé et médicaments) associées à une augmentation du tarif de la prime d'assurance, les employeurs ayant constaté une augmentation remarquable de ces coûts. C'est surtout avec l'esprit d'introduire « un ticket modérateur », de changer les mentalités et de prévenir les abus de consommation que les parties ont convenu de modifier divers aspects des polices d'assurance.

Par ailleurs, dans le but de réduire l'absentéisme, la partie patronale a tenu à réviser les formules d'amélioration de la présence pour les rendre plus efficaces. En outre, offrir plus de flexibilité aux travailleurs pour concilier le travail et la famille, notamment devant la réalité des familles éclatées, est une façon d'améliorer la présence au travail. Former les superviseurs afin qu'ils détectent de façon précoce les changements de comportements des travailleurs et travailleuses (stress, retards au travail, difficultés personnelles) vise à prévenir des situations menant à l'arrêt de travail. Du point de vue des ressources humaines, on se préoccupe de plus en plus de créer les conditions propices au succès du retour au travail.

Sur le plan salarial, le nouveau contrat de travail prévoit un gel salarial de neuf mois assorti d'un boni de 1 500 $,

ainsi que des hausses salariales pour les deux années suivantes, respectivement de 3 et 3,25 %. Un aménagement majeur en faveur de l'employeur a été le gel des salaires de neuf mois, selon la partie syndicale. Les deux parties se disent cependant satisfaites. Le syndicat apprécie le maintien d'horaires facilitant la conciliation travail-famille et l'amélioration de la sécurité d'emploi. L'employeur voit l'acceptation de cette entente comme un début vers l'amélioration de la compétitivité.

Quel bilan et quelles perspectives?

L'aspect marquant du dialogue patronal-syndical pour l'obtention du projet du *CSeries* par Montréal, selon la direction, est la manière dont les problèmes ont été discutés avec les responsables du syndicat des machinistes. Comme l'affirme le directeur des relations de travail, « La façon dont s'est déroulée la négociation est le véritable acquis du processus car elle a permis de développer une relation constructive. Cela va rester comme approche! ». Il poursuit : « la première journée, on a regardé les statistiques avec le syndicat. On a tenté de comprendre ensemble la situation et d'apporter des explications sans juger. On fonctionnait sur le mode remue-méninges en spécifiant bien que ce qui était dit ne serait pas retenu dans la négociation si ce n'était pas souhaité. En explorant les problèmes de gestion, nous avons examiné les aspects de la convention collective susceptibles d'être un moteur ou un frein aux solutions envisagées. Cela a permis d'identifier des pistes de solution. On a pu faire tomber certaines barrières ».

La partie patronale considère de façon positive le leadership syndical au sens où le président des machinistes connaît le pouls de ses membres, qu'il est capable de leur expliquer les enjeux d'affaires et en mesure de faire la part des choses, notamment entre les enjeux d'affaires et les questions de productivité. De son côté, la partie syndicale remarque que la direction est plus ouverte et que le climat dans l'entreprise s'est amélioré. La signature de la convention collective a aidé car elle garantit la sécurité d'emploi et les employés ont retenu que la compagnie pensait à eux.

En définitive, la partie syndicale et la partie patronale ont partagé un objectif commun : rendre les usines plus compétitives! La philosophie et les moyens adoptés pour l'atteindre sont toutefois différents. En 2004, la direction a adopté une stratégie de changement de la culture de l'entreprise visant à favoriser l'excellence et elle a renforcé les communications avec ses employés. Les trois priorités recherchées par Bombardier Aéronautique sont de créer un milieu sécuritaire et gratifiant, de faire vivre à ses clients une expérience extraordinaire et d'éliminer le gaspillage. À travers cette démarche, l'entreprise s'est mise à l'écoute de ses employés ayant des idées pour atteindre ces objectifs. La direction vérifie en outre, par sondage, les perceptions à l'égard de la mise en œuvre des objectifs et mesure l'engagement des salariés : « Les résultats sont importants pour gagner la confiance des employés et pour qu'un changement de culture imprègne vraiment les façons de faire », de dire le directeur des relations de travail.

Le syndicat met en avant sa propre philosophie pour réaliser l'objectif de productivité qui est « l'organisation du travail à haut rendement ». Cette vision s'inspire d'une approche étasunienne appelée *High performance work organization* et qui a notamment été appliquée avec succès aux États-Unis dans l'entreprise Harley Davidson. On mise ici sur un partenariat étroit entre le syndicat, le patronat et les travailleurs, qui tient compte de leur expérience respective, pour définir les orientations et les innovations que l'entreprise devrait mettre en œuvre pour améliorer sa productivité. En définitive, les partenaires participent à la résolution de problèmes et favorisent tant l'amélioration continue que la formation continue des employés. D'ailleurs, la partie patronale et la partie syndicale ont signé une lettre d'entente en vue d'appliquer cette approche dans une usine afin d'en vérifier les résultats.

En conclusion, tant la partie patronale que la partie syndicale estiment négocier pour assurer un avenir. L'approche en matière de relations du travail s'est démarquée aussi dans la mesure où les parties ont pu parler des défis à venir. Toutefois, en dépit de relations du travail constructives, dans le contexte de concurrence internationale que l'on connaît, l'équilibre autour des enjeux d'organisation du travail reste fragile et doit faire l'objet d'une attention constante de la part des deux parties.

Analyse d'un événement

L'Organisation internationale du Travail adopte une recommandation sur la relation de travail

par Normand Pelletier[1]

Introduction

Dans le cadre de la 95e session de la Conférence internationale du Travail (CIT) tenue à Genève en juin 2006, la Commission de la relation de travail a été instituée. Elle a été saisie des rapports relatifs à la relation de travail. Son mandat portait sur l'analyse du projet de recommandation sur cette question, en vue de son adoption, conformément à la décision du conseil d'administration du Bureau international du Travail (BIT) de mars 2004 qui avait inscrit ce sujet à l'ordre du jour de la 95e session de la CIT.

L'Organisation internationale du Travail

L'Organisation internationale du Travail (OIT) est un organisme tripartite composé de représentants des employeurs et des travailleurs, sur un pied d'égalité avec ceux des gouvernements. Elle a été créée en 1919 par le Traité de Versailles. Elle a survécu à la disparition de la Société des Nations et elle est devenue en 1946 la première institution spécialisée du système des Nations Unies. Elle a pour vocation de promouvoir la justice sociale et, notamment, de faire respecter les droits de l'homme dans le monde du travail.

La relation de travail

La relation de travail est une notion juridique pour désigner la relation entre une personne appelée « salarié » et un « employeur » pour lequel le salarié exécute un travail dans des conditions définies, en retour d'une rémunération. C'est cette relation qui crée des droits et des obligations entre les deux personnes en cause. Elle permet au salarié d'avoir accès aux droits et aux protections prévus dans la législation du travail et les régimes de sécurité sociale.

Des phénomènes tels que la mondialisation, l'évolution technologique et les transformations de la structure et du fonctionnement des entreprises sont autant de changements qui affectent le marché du travail et qui influencent l'évolution et la détermination de la relation de travail. Ces transformations s'accompagnent de l'émergence de nouvelles formes de relations contractuelles de divers types, notamment le recours accru à la sous-traitance, aux agences de travail temporaire et à des travailleurs indépendants.

Dans certains cas, ces nouvelles formes de relations introduisent un statut qui n'est pas clair en matière d'emploi, ce qui peut avoir comme conséquence de priver des travailleurs de la protection associée à la relation de travail à laquelle ils ont droit. Le cadre juridique doit permettre de concilier le besoin de flexibilité des entreprises et le besoin de sécurité des travailleurs.

Historique

Les échanges au sein de l'OIT relatifs à la relation de travail remontent à près de dix ans, alors que la Conférence internationale du Travail (CIT) avait discuté du travail en sous-traitance en 1997 et 1998. L'intention initiale de la Conférence était de protéger certaines catégories de travailleurs qui ne l'étaient pas encore, en adoptant une convention et une recommandation. Toutefois, la proposition faite en ce sens n'a pas été acceptée.

À la suite des travaux de 1998, une réunion tripartite d'experts a eu lieu en mai 2000, qui visait les travailleurs qui se trouvaient dans des situations où ils avaient besoin de protection. Cette rencontre a débouché sur une déclaration commune des experts qui ont constaté notamment qu'il existait des situations où la relation de

1. Normand Pelletier est directeur général des politiques et de la construction au ministère du Travail du Québec. Il a agi comme porte-parole du gouvernement du Canada au sein de la Commission de la relation de travail lors de la 95e session de la Conférence internationale du Travail qui a eu lieu à Genève du 31 mai au 16 juin 2006.

travail ne correspondait pas à la réalité en raison du phénomène mondial de transformation qui affecte la nature du travail et que ceci pouvait avoir comme conséquence de priver de toute protection des travailleurs qui devraient être protégés par la législation du travail. Cette situation varie d'un pays à l'autre et d'un secteur économique à l'autre à l'intérieur d'un même pays. La déclaration des experts précisait également le rôle majeur du BIT pour aider les pays membres à élaborer des politiques pour s'assurer que les lois couvrent les travailleurs qui ont besoin de protection.

En juin 2003, lors de sa 91e session, la CIT a tenu une discussion générale sur le champ de la relation de travail. Un certain nombre de constats y ont été formulés, dont la reconnaissance qu'il y avait de plus en plus de travailleurs qui, bien qu'étant des salariés, étaient privés de la protection attachée à la relation de travail. Les représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs ont alors exprimé un même souci, à savoir que la législation du travail s'applique à tous les travailleurs liés par une relation de travail. La Conférence a également reconnu que la protection des travailleurs est au cœur du mandat de l'OIT et elle a indiqué que celle-ci devrait envisager d'adopter une réponse internationale à ce sujet et qu'une recommandation serait une réponse appropriée. Les conclusions de la session de juin 2003 identifiaient un certain nombre de principes que cette recommandation devrait respecter, notamment :

- être axée sur la question des relations de travail déguisées[2];
- assurer aux personnes la protection qui leur est due, au plan national;
- proposer des orientations aux États membres, sans donner de définition universelle du contenu de la relation de travail;
- être suffisamment souple;
- éviter tout conflit avec les relations contractuelles authentiquement indépendantes ou véritablement commerciales.

2. Il y a relation de travail déguisée lorsqu'un employeur traite une personne autrement que comme un salarié d'une manière qui dissimule son statut juridique réel de salarié.

Les travaux de juin 2006

Le BIT avait fait parvenir aux États membres un projet de recommandation en février 2006. Ce projet reprenait les conclusions et les grands principes énoncés lors de la Conférence de juin 2003 et constituait la base de la discussion de la session de juin 2006. La présidence de la Commission a été confiée à Mme Alette van Leur, représentante gouvernementale des Pays-Bas.

Le porte-parole des employeurs était un Canadien, M. Andrew Finlay. Il agissait aussi à titre de vice-président de la Commission. Dans sa déclaration d'ouverture, il a mentionné que son groupe souhaitait le succès de la Commission, mais que la relation de travail ne devrait pas faire l'objet d'une définition universelle. Il a également fait référence aux conclusions des travaux de 2003, notamment au fait que la Commission avait alors trouvé un terrain d'entente autour de la notion du « travail déguisé ». Selon ses propos, le projet de recommandation contenait des principes utiles, mais il reprenait malheureusement des éléments conflictuels, notamment en faisant référence aux services pour le compte d'un tiers, c'est-à-dire la relation triangulaire. Dans cette forme, le projet ne pourrait faire l'objet d'un consensus parce qu'il contenait des passages non productifs et introduisait des critères nouveaux.

Il a également énoncé un certain nombre de principes auxquels les employeurs tenaient, soit encourager la clarté; prévoir des mécanismes de règlement des différends accessibles, efficaces et rapides; encourager les mesures à l'échelle nationale pour combattre la relation déguisée; respecter les relations commerciales; reconnaître le rôle des diverses parties.

Le porte-parole des travailleurs, et également vice-président de la Commission, était M. Ebrahim Patel, de l'Afrique du Sud. Il a d'abord insisté sur le fait qu'une réglementation de la relation de travail était nécessaire en raison des inégalités fondamentales entre les parties à cette relation. Il a appuyé le texte proposé par le BIT et affirmé qu'il s'agissait là d'une base utile et efficace, mais que la Commission devrait aller plus loin en ce qui concerne le travail déguisé, la relation de travail ambiguë et la relation triangulaire. Il a terminé son intervention en rappelant que cet instrument constituait un rapport positif entre le respect des droits sociaux et la croissance économique.

En ce qui concerne les représentants gouvernementaux, la majorité d'entre eux, dont ceux du Canada, s'est prononcée en faveur du projet de recommandation, insistant sur le fait que cet instrument devait, pour être efficace, contenir un certain nombre de critères permettant d'identifier la relation de travail dans les contextes diversifiés sur le plan national, afin de permettre aux États membres d'avoir accès à un outil contenant des indicateurs pertinents dans le développement de leur politique nationale. Aucun représentant gouvernemental ne s'est prononcé contre la recommandation. Tout au plus, quelques-uns ont souligné que cet instrument n'était pas absolument nécessaire, mais qu'ils ne s'y opposeraient pas.

C'est donc sur la base de ces positions que les représentants des trois groupes ont amorcé leurs travaux, dans un esprit d'ouverture et de collaboration, ce qui a permis l'atteinte de consensus, après avoir adopté de nombreux amendements, sur la quasi-totalité du texte du préambule et du chapitre I de la recommandation. Toutefois, une difficulté est survenue quant aux dispositions qui faisaient référence à la relation triangulaire. Tel que l'avait énoncé le représentant des employeurs en ouverture de la Commission, cet aspect était fondamental pour eux et ils ne pourraient en aucun cas appuyer la recommandation si elle comportait une quelconque référence à la relation triangulaire.

La Commission a alors décidé de constituer, sur le champs, un groupe de travail composé de sept représentants de chacune des trois parties, à qui elle a donné un court mandat pour tenter de trouver une solution. Les discussions qui se sont déroulées sur trois jours ont permis à chacun de faire valoir ses préoccupations et ses intérêts et elles ont conduit à une entente, principalement attribuable aux efforts déployés par les porte-parole des employeurs et des travailleurs qui ont suggéré l'expression « toutes les formes d'arrangements contractuels, y compris celles impliquant des parties multiples ». Cette proposition a été appuyée par la Commission de façon unanime.

Forte de ce succès, la Commission a poursuivi ses travaux avec l'analyse du chapitre II. Elle s'est alors heurtée à une nouvelle difficulté, cette fois en rapport avec trois articles du projet de recommandation qui faisaient référence aux conditions qui déterminent l'existence d'une relation de travail, aux indices permettant de la reconnaître et à l'établissement d'une présomption légale de cette existence lorsqu'on se trouve en présence de un ou plusieurs de ces indices. Compte tenu des résultats obtenus précédemment par le groupe de travail, la Commission a décidé de le former à nouveau, avec la même composition.

Une fois encore, les travaux du groupe de travail ont permis aux parties de faire valoir leur position et leurs préoccupations respectives, mais cette fois sans pouvoir parvenir à une entente. La position des travailleurs était que les indicateurs étaient fournis à titre d'illustration seulement et que cette liste non exhaustive faciliterait l'identification de l'existence d'une relation de travail et permettrait de donner accès à la protection qui y est associée. Pour les employeurs, il a été clairement établi qu'ils ne pourraient soutenir l'instrument s'il contenait des critères ou des indicateurs, ou si l'on y retrouvait une présomption quant à l'existence d'une relation de travail. Les représentants gouvernementaux ont insisté sur l'importance que les articles concernés contiennent des indicateurs, de manière à servir de guide dans l'élaboration et l'application des politiques nationales.

Ces événements ont fait en sorte que les employeurs n'ont pu appuyer l'adoption de la recommandation dans son ensemble. Toutefois, la Commission l'a approuvée à la majorité, avec 329 voix pour, 94 voix contre et 40 abstentions. Parmi ces abstentions, 36 émanaient de représentants gouvernementaux. La totalité des votes à l'encontre de la recommandation sont ceux des représentants patronaux.

Conclusion

Même si l'on ne peut parler d'un succès sur toute la ligne, puisqu'il n'a pas été possible d'en arriver à un consensus, on peut tout de même se réjouir que près de 80 % du texte de la recommandation ait reçu l'appui des trois groupes qui constituaient la Commission. Il aurait évidemment été préférable que le texte final soit appuyé par les partenaires patronaux.

Toutefois, plusieurs des éléments qui faisaient l'objet des préoccupations des employeurs s'y retrouvent. Ainsi, la recommandation contient une clause qui stipule que la politique nationale ne devrait pas entrer en conflit avec les relations civiles ou commerciales véritables. Elle fait également référence à l'accès effectif à des

procédures et mécanismes appropriés, rapides, peu coûteux, équitables et efficaces de règlement des différends. Par ailleurs, elle ne fait aucunement mention de la relation triangulaire, ni de la relation ambiguë, de sorte qu'elle est axée sur la relation de travail déguisée, conformément au consensus de juin 2003.

En raison de l'importance accordée par les travailleurs et les membres gouvernementaux à la présence d'indicateurs ou de critères permettant d'identifier l'existence de la relation de travail, les articles 11, 12 et 13 du texte approuvé en énumèrent un certain nombre, mais à titre indicatif seulement. Le texte de la recommandation est disponible dans le site Internet de l'OIT http://www.ilo.org/public/french/standards/relm/ilc/ilc95/pdf/pr-21.pdf.

La recommandation adoptée, par son caractère non contraignant et par les grands principes sur lesquels elle s'appuie, respecte les conclusions de 2003 et devrait permettre de faciliter l'identification de la relation de travail dans les situations où elle est imprécise, de donner accès au « salarié » à la protection à laquelle il a droit et de promouvoir le travail décent pour tous.

Politique éditoriale

La mission du Ministère, axée sur l'établissement et le maintien de relations harmonieuses entre les employeurs et les salariés ou les associations qui les représentent, commande que ses interventions professionnelles et ses écrits soient non seulement rigoureux mais également impartiaux. C'est pourquoi, la politique éditoriale du Ministère pour la revue *Regards sur le travail* est fondée sur les considérations suivantes :

1. Le choix des résumés de recherche et des articles de fond est effectué en tenant compte de l'obligation ministérielle de rester neutre par rapport aux intérêts et aux thèses défendus par les acteurs patronaux et syndicaux et en ayant à l'esprit l'utilité potentielle du matériel publié.

   Afin de concrétiser ce souci, tout article soumis pour publication fait l'objet d'une évaluation par trois personnes, dont au moins une provient de l'extérieur de l'Administration publique québécoise.

   Quant aux résumés de recherches, des suggestions pourront être faites aux auteurs mais il leur reviendra d'en approuver le contenu qui sera publié.

2. À l'exception du champ spécialisé de la santé et de la sécurité du travail, à tout le moins dans ses aspects techniques, le Ministère n'écarte aucun sujet de publication a priori, à la condition qu'on puisse les rattacher à sa mission générale ou à l'un ou l'autre des objets suivants, énumérés à l'article 13 de sa loi constitutive :

   - les relations du travail;
   - les normes du travail;
   - l'organisation du travail;
   - le marché du travail;
   - les conditions de travail.

3. Le Ministère ne s'engage pas à publier tous les résumés de recherches et les textes originaux soumis pour publication mais lorsqu'une décision favorable est prise, elle est par la suite communiquée à l'auteur ou aux auteurs.

4. Les articles publiés dans la revue du Ministère *Regards sur le travail* n'engagent que la responsabilité des auteurs.

5. Le Ministère met à la disposition des collaborateurs éventuels à sa revue les normes d'édition qu'il utilise.

Pour des renseignements supplémentaires, on est prié d'entrer en communication avec M^me^ Claudine Robitaille, agente de liaison à la Direction des données sur le travail et des décrets. Ses coordonnées sont les suivantes :

Ministère du Travail
Revue *Regards sur le travail*
Direction générale des politiques et de la construction
200, chemin Sainte-Foy, 5^e^ étage
Québec (Québec) G1R 5S1
regards@travail.gouv.qc.ca
Téléphone : (418) 643-4926
Télécopieur : (418) 644-6969

Reg@rds sur le travail

La revue du ministère du Travail dédiée à la recherche et aux observations dans le domaine du travail.

REGARDS SUR LE TRAVAIL est une publication du ministère du Travail qui paraît trois fois l'an. Les contenus sont sous la responsabilité de la Direction générale des politiques et de la construction, ainsi que de la Direction des innovations en milieu de travail. Cette revue électronique constitue le carrefour où chercheurs et praticiens du domaine du travail diffusent leur savoir. Elle est hébergée dans l'Internet ministériel et distribuée par courriel aux clientèles ministérielles intéressées.

Chargés de la revue
Claudine Robitaille
Alexis Labrosse

Agente de liaison
Claudine Robitaille

Comité de lecture
Ad hoc

Intégration et mise en page
Natacha Harvey
Josée Labrie

Éditeurs Internet
Lucien Paquin, édimestre
Bernard Bignell, webmestre

Abonnement
Publication accessible uniquement en format électronique sur le site Internet du Ministère. Afin d'être informé d'une nouvelle parution, il faut s'enregistrer au préalable auprès du ministère du Travail du Québec, à l'adresse suivante :
communications@travail.gouv.qc.ca
Objet : Regards sur le travail

Dépôt légal
Bibliothèque nationale du Québec
Troisième trimestre 2006
ISSN (1710-2324)

Droits de reproduction
La reproduction des textes à des fins autres que lucratives est autorisée avec l'accord préalable du ministère du Travail.

Vous devez dans tous les cas, même pour celui d'une reproduction à des fins non lucratives, d'abord adresser votre demande au ministère du Travail, pour lui signifier vos intentions et obtenir l'autorisation préalable.

Ministère du Travail
Direction générale des politiques et de la construction
200, chemin Sainte-Foy, 5e étage
Québec (Québec) G1R 5S1
Tél. : (418) 643-4926
regards@travail.gouv.qc.ca